



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES DA ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DAS UNIVERSIDADES LASSALISTAS (IALU): ESTRUTURA E PESSOAS

**José Alberto Antunes de Miranda**

Centro Universitário La Salle - Unilasalle Canoas

[antunesmiranda@hotmail.com](mailto:antunesmiranda@hotmail.com)

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo demonstrar os desafios da gestão estratégica para a internacionalização da educação superior nas universidades da Internacional Association of Lasalian Universities (IALU). É parte do estudo desenvolvido sobre Modelos de Gestão Universitária do Mestrado em Educação do Unilasalle Canoas - Brasil. A metodologia baseia-se na proposta de Knight (2008), Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization e questionário aplicado junto à IALU. O referencial teórico ancora-se sobre a gestão da internacionalização da educação superior: (KNIGHT, 2008; TAYLOR, 2010, MARINGE & FOSKETT, 2010; STALLIVIERI, 2004). Os resultados apontam 2 categorias presentes na gestão estratégica para a internacionalização da educação superior da IALU: Existência de Estrutura e Pessoas Qualificadas; Ausência da Cultura Internacional;

**Palavras-chave:** Gestão; Educação Superior; Internacionalização.

### ABSTRACT

This article aims to demonstrate the challenges of strategic management for the internationalization of higher education regarding the universities of the International Association of Lasalian Universities (IALU). It is part of a research called Models of Management in the Universities at the Masters in Education in La Salle University - Unilasalle, Brazil. The methodology is based on the proposal of Knight (2008), Higher Education in Turmoil: the changing world of internationalization and questionnaire addressed to IALU. The theoretical framework is anchored on the management of internationalization of higher education: (Knight, 2008; TAYLOR, 2010 MARINGE & Foskett, 2010; Stallivieri, 2004). The results indicate two categories present in strategic management for the internationalization of higher education at IALU: Existence of Structure and Qualified Persons; Absence of International Culture;

**Kye-Words:** Management, Higher Education, Internationalization.

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização constitui hoje uma das forças que mais impactam e definem a educação superior, pois envolve desafios frente ao século que presenciamos. As trocas internacionais e interculturais entre as instituições de ensino superior (IES) no mundo se ampliam. Este século exige que as universidades repensem o seu papel diante da sociedade,

como instituições que abrigam diferentes valores e opiniões e que destacam o caráter universal do conhecimento.

Os benefícios e propósitos da internacionalização se diferenciam de instituições para instituições e de país para país. O sistema de educação superior global é caracterizado pela diversidade em relação a cada dimensão no que significa ser uma universidade.

A maioria das expectativas divididas entre as instituições de ensino superior é que a internacionalização irá contribuir para a qualidade e relevância para a educação superior em um mundo mais interconectado e interdependente. (KNIGHT, 2008)

Diante deste cenário, a gestão estratégica da internacionalização na educação superior tornou-se um foco importante de atenção internacional, nacional e institucional. A literatura explora a internacionalização em sua manifestação, sua promoção, suas implicações para áreas como políticas governamentais, planejamento estratégico e gestão, qualidade educacional. Problematisa ainda sobre mobilidade de estudantes, ensino e aprendizado e o lugar do idioma e a cultura no ensino e aprendizado, a partir da dimensão intercultural. (SCARINO; CRICHTON; WOODS, 2007).

A gestão estratégica da internacionalização nas IES exige também a capacitação de gestores aptos a conduzir o processo. Estes necessitam compreender o significado do processo de internacionalização em uma IES em diferentes níveis. Eles são fundamentais no processo de construção da estratégia de internacionalização. São eles individualmente os primeiros responsáveis por formular estratégias para alcançar vantagens competitivas e colocá-las em prática. (JONES & HILL, 2013).

O objetivo do trabalho é demonstrar os desafios da gestão estratégica para a internacionalização da educação superior no âmbito da IALU. A associação internacional tem como objetivos estratégicos promover a internacionalização de suas IES a partir de estudos e o compartilhamento das boas práticas de gestão.

Neste contexto, o trabalho utiliza-se de uma metodologia qualitativa, tendo apoio em dados quantitativos onde abarca análise documental e aplicação de questionário nas IESLs. Foram destacadas a partir da pesquisa 2 categorias a serem analisadas: Existência de Estrutura e Pessoas Qualificadas; Ausência da Cultura Internacional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Ao tratarmos da gestão estratégica da internacionalização das IESLs temos presente os dispositivos constitucionais e a legislação vigente de cada país conforme pontua Silva (2009).

Nesse trabalho trazemos o conceito de gestão estratégica registrado por Tavares (2007) quando afirma:

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. (TAVARES, 2007, p.40).

Os novos enfoques a gestão institucional estratégica são caracterizados no controle e organização, com mudanças consequentes na cultura acadêmica e práticas de trabalho.(DEEM, 2007)

## **2.1 O conceito da Internacionalização das IES**

Esforços para promover a internacionalização da Educação Superior objetivam fazer com que a comunidade acadêmica tenha condições de compreender, apreciar, e se articular ante a interdependência entre os Estados em áreas como o meio ambiente, a economia, a cultura e o social. Da mesma forma, preparar sua comunidade acadêmica para atuar em um contexto internacional e intercultural torna-se relevante. As instituições de ensino superior possuem a oportunidade e responsabilidade, através do ensino e da pesquisa, em aumentar a compreensão desse fenômeno que afetam as nações. (WIT, 2002).

A diferenciação das condições na educação superior significa que as instituições possuem diferentes missões, valores, prioridades e raciocínios. Essas diferenças impactam no enfoque dado a internacionalização, confirmando que não existe uma direção correta para a internacionalização.

Quanto ao enfoque no âmbito institucional adotamos o que considera a internacionalização como um processo no qual a dimensão internacional é integrada de forma sustentável nas três funções primárias de uma instituição de ensino superior: ensino/aprendizado, pesquisa e serviço à sociedade. (KNIGHT, 2008, p. 32)

## **2.2. Os desafios para a internacionalização das universidades**

A chamada para a internacionalização das universidades corresponde a motivações que frequentemente não são explícitas e estão gradualmente mudando e que refletem o ambiente competitivo internacional da sociedade do conhecimento e o papel da educação superior na indústria do conhecimento.

A internacionalização é parte da resposta e é composta de diferentes estratégias, políticas e atividades desenvolvidas por governos e instituições, como as universidades. A globalização e a internacionalização são conceitos-chaves para o entendimento da educação superior.

O aperfeiçoamento das práticas de gestão da internacionalização visa melhorar os processos e atividades acadêmicas e extracurriculares resultando em inovação, mobilidade acadêmica de estudantes, de professores e colaboradores, estudos de área, assistência técnica, treinamento intercultural e pesquisa internacional conjunta.

A maioria das universidades adota temas estratégicos comuns ante o processo de internacionalização. Dentre estes, o reconhecimento de que tornar-se internacional possui dimensões geográficas e qualitativas. Isso envolve trabalhar com organizações e pessoas de outros países, o que pode incidir na melhora da qualidade da educação e pesquisa da instituição visando atingir um padrão de avaliação internacional. A pesquisa é fator importante no âmbito das discussões internacionais. Ela contribui para relevante avanço do conhecimento. (FOSKETT, 2010).

O padrão das estratégias com relação à internacionalização e o padrão de comportamento estratégico variam entre as universidades no mundo todo. Quando não há engajamento internacional também a alocação de recursos direcionada ao processo de internacionalização é baixa. Nesses casos se observa: a) Aceitação baixa da importância em se receber alunos estrangeiros em seus programas, e poucas ações concretas de investimentos substantivos em atividades de recrutamento de estudantes; b) Proporcionam em seus programas de ensino alguns elementos que dão suporte ao negócio e outros setores de seu engajamento internacional como programas de negócios internacionais, marketing internacional dentre outros; c) Número de Convênios Internacionais de Cooperação muito limitados; d) Poucos profissionais capacitados ou qualificados para o atendimento a área; e) Ações de incentivo a internacionalização sendo realizadas de forma desordenada e não estratégica; f) Baixa compreensão do significado da internacionalização (MARINGE & FOSKETT, 2010).

Por outro lado, muitas instituições de ensino superior que têm a internacionalização como prioridade estratégica e que enfatizam o processo em seus documentos estratégicos que são caracterizadas por: a) Manter uma política de captação de alunos estrangeiros nos seus programas; b) Promover o desenvolvimento da articulação de acordos de cooperação internacional com outras universidades em diferentes partes do mundo; c) Incentivar de forma

articulada que os estudantes tenham experiências internacionais como parte de seus programas; d) Articular número importante de parcerias de pesquisa com algumas instituições renomadas; e) Investem em pesquisa no exterior com participação do seu corpo docente e trazem professores estrangeiros de importantes universidades no mundo para passar um tempo na instituição (MARINGE & FOSKETT, 2010).

### **2.3. O processo de gestão da internacionalização na IALU**

As estratégias organizacionais são elencadas em categorias de atividades como: programas acadêmicos, colaboração entre pesquisadores, relações externas e serviços e ainda atividades extracurriculares. É importante compreender que uma instituição não deve ser julgada pela sua estratégia de internacionalização sob a presunção de que todas as atividades são implicitamente e explicitamente parte dos seus planos políticos. É mais importante que as instituições identifiquem suas prioridades e como isso pode ser integrado nos planos estratégicos. (KNIGHT; WIT, 1995, p. 20)

As universidades definem suas estratégias a partir do princípio de sua autonomia, definindo individualmente as suas necessidades de acordo com objetivos consensuais ao plano de metas institucionais. A definição de estratégias de internacionalização, que perpassam o trabalho universitário em seu conjunto, facilita o avanço de ações proativas com vistas à busca de resultados concretos, de ganhos institucionais e de desenvolvimento equitativo. (STALLIVIERI, 2004, p. 32).

Recentemente as ações desenvolvidas pela IALU promovem resultados práticos e concretos no sentido de intensificar as práticas de internacionalização e a troca intercultural entre as universidades. Incentiva-se a concessão de facilidades para promover a cooperação internacional, como a promoção da mobilidade acadêmica de estudantes e professores através de bolsas, o incentivo à pesquisa conjunta e à promoção de viagens de estudos para as instituições da rede, e ainda a comunicação estratégica conjunta. No âmbito mundial da rede lassalista várias ações estão sendo implementadas nas IES. Algumas dessas instituições se encontram em estágios distintos de práticas de boa gestão do internacional e apresentam resultados efetivos ainda que ocorram desafios e dificuldades.

Para a IALU a internacionalização fortifica as estruturas e atividades das instituições e permitem iniciativas que não poderiam ser desenvolvidas apenas no âmbito de recursos e expertise locais. A busca pelo conhecimento da excelência acadêmica no mundo moderno exige vastos recursos que não estão disponíveis em apenas uma universidade; a cooperação

internacional entre universidades, em muitos casos se torna uma necessidade. (PROTOCOLO/IALU, 2012)

A IALU inicia o trabalho de conscientização da importância desse processo a partir da definição de sua visão estratégica. A seguir, deixa claro o seu engajamento em sustentar esse processo em todas as universidades da rede. A partir disso, definiu dentro de seu planejamento estratégico as necessidades e recursos que poderiam ser destinados. Em seguida traçou a operacionalização com a constituição de serviços e fatores organizacionais necessários à condução da internacionalização. A partir das práticas estabelecidas, revisa constantemente em suas reuniões com os representantes das regiões a qualidade e o impacto das iniciativas no meio acadêmico a partir das estratégias anteriormente fixadas. Por último, reforça os processos por meio de incentivos e recompensas a todos os envolvidos como forma do reconhecimento na participação e engajamento junto ao mesmo. O ciclo necessita se repetir constantemente. (Fonte: IALU – Planejamento Estratégico, Miami, 2012).

A IALU tem desafios a superar como o corte de recursos e a demanda crescente por trabalhos interdisciplinares em nível cooperativo. Questões emergem destes desafios: Como o trabalho do corpo docente e discente pode ser estruturado no sentido de expandir papéis colaborativos? Como os líderes institucionais criam um ambiente favorável para criatividade e inovação na formação de parcerias? Como utilizar os recursos organizacionais de forma mais efetiva? Que tipos de contextos melhor suportam as colaborações? (IALU, 2012).

Os convênios vigentes no âmbito da IALU têm incentivado a realização de atividades das mais variadas formas, as quais afirmam o interesse mútuo das instituições signatárias na sua efetiva aproximação. Essas atividades consistem na promoção de programas de intercâmbios estudantis com diferentes objetivos, na mobilidade de professores visitantes e de investigadores, nas publicações em conjunto, na organização de seminários, palestras, congressos ou outras atividades internacionais. Além disso, as atividades incluem a organização de viagens de estudos e de missões técnico-científicas, o desenvolvimento de projetos de investigação em conjunto com o objetivo de encontrar recursos para seu financiamento e as visitas técnicas para o reconhecimento de potencialidades de novos parceiros para a realização de novas ações de colaboração (IALU, 2012a).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa tem como objetivo apresentar os desafios da gestão estratégica para a internacionalização da *International Association of Lasallian Universities* (IALU). A pesquisa utiliza-se de uma metodologia quali-quantitativa, tendo apoio em dados quantitativos onde abarca análise documental e aplicação de questionário nas IESLs. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

O método qualitativo apresenta problemas na identificação das categorias utilizadas e na codificação dos dados, particularmente pela complexidade do real ou concreto. Já no método quantitativo, a confiabilidade é maior, pois utiliza instrumentos padronizados e só alguns aspectos de um fenômeno. (RICHARDSON, 1999)

Neste artigo se destaca a importância do aporte do método quantitativo ao qualitativo, pois a utilização de um questionário prévio no momento da pesquisa contribui para delimitar o problema estudado e a informação coletada, permitindo identificar casos representativos ou não representativos nas IESLs.

Como bem aponta Richardson (1999) na coleta de dados, o questionário prévio pode ajudar a evitar perguntas rotineiras e a identificar características objetivas, como, por exemplo, geopolíticas de uma comunidade, que podem influir no contexto da pesquisa. Na análise da informação, as técnicas estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas, permitindo conclusões menos objetivas.

Aqui, fazemos um recorte de pesquisa onde abordamos a questão da estrutura e de pessoas assim como a ausência de cultura internacional em um estudo de caso da IALU, associação sem fins lucrativos, sediada em Paris, França. Ela é constituída por 49 universidades atendendo aproximadamente 250.000 alunos. (ESTATUTOS/IALU, 2012)

Os instrumentos da pesquisa constam de análise documental e questionário. Foi utilizada a análise documental a partir do exame dos documentos constitutivos da Associação como seus Estatutos e Regimentos. Também se utilizou coleta de dados com um questionário enviado às IESLs.

O questionário com um total de 20 questões combinou perguntas abertas e fechadas. As perguntas fechadas obtiveram informações pontuais sobre gestão da internacionalização e respostas de identificação de opiniões. Já as perguntas abertas foram destinadas a aprofundar as opiniões dos entrevistados. O questionário foi enviado para 49 IESs pertencentes a 11 países. Obteve-se o retorno de 34 questionários.

O questionário e todas as instruções foram enviados para o correio eletrônico a pessoas responsáveis pela área de gestão da internacionalização, nas instituições de ensino superior que previamente se identificou existirem escritórios internacionais e assessorias internacionais ou equivalentes. O número total de responsáveis por esse setor que responderam ao questionário foi de 19 representantes.

Para as instituições sem esses setores ou representantes específicos que respondem pela gestão da internacionalização se enviou aos gabinetes de reitoria ou equivalente, retornaram 15 representantes. Procurou-se atingir nas IESs pertencentes à IALU o estrato do processo decisório mais alto, geralmente responsável pelos encaminhamentos da alta gestão. Foi dado um prazo de três semanas para a devolução dos questionários. Após esse prazo iniciou-se etapa de recuperação dos questionários não devolvidos por meio de contato telefônico com as pessoas que não responderam.

Do total de 11 países participantes da pesquisa o número de IESLs por países foi: 2 da Espanha, 1 da França, 5 das Filipinas, 1 da Indonésia, 5 dos EUA, 13 do México, 1 da Nicarágua, 1 da Costa Rica, 1 da Colômbia, 1 da Argentina, 3 do Brasil.

#### **4 RESULTADO E ANALISE**

A interpretação das respostas se dá sobre o retorno das 34 IESLs ao questionário enviado para 49 IESLs. A análise quali-quantitativa permite ainda inferir os desafios na condução das ações de gestão da internacionalização desenvolvidas no âmbito da associação internacional. Das respostas, 19 foram os retornos de responsáveis por setores internacionais específicos, ou que lidam com o internacional e 15 respostas por reitores.

Para a análise do conteúdo foi definida 2 categorias a serem problematizadas em dados parciais. As duas categorias ora apresentadas fazem parte apenas de dois blocos de questões: Existência de Estrutura e Pessoas Qualificadas; Ausência da cultura internacional.

##### **a) Existência de Estrutura e Pessoas Qualificadas**

Os dados demonstram uma realidade que contempla boa estrutura do setor de internacionalização com pessoas capacitadas para a função nas IESLs. A grande maioria das IESLs 28/34 (82,35%) possui um espaço físico como um escritório internacional ou equivalente dedicado à gestão internacional. Parte dessas instituições possui pessoas com qualificação suficiente para atuarem como gestores da área 22/34 (64,7%). Dentre as qualificações destacam-se áreas compatíveis para a gestão internacional com pessoal com



experiência internacional e qualificação acadêmica em áreas como Relações Internacionais, Internacionalização da Educação Superior, Idiomas e Linguística, Comércio Internacional, Comunicação, Interculturalização, Administração de Empresas Turísticas. Parte dos profissionais, ainda que poucos salientassem já terem participado de grandes eventos internacionais dedicados à gestão internacional da educação superior como *Association of International Educators* (NAFSA), *Conference of the Americas on International Education* (CAEI), *European Association for International Education* (EAIE), dentro outros.

Conforme a literatura, um dos desenvolvimentos-chaves na gestão das universidades tem sido a qualificação das pessoas que atuam na área. As universidades passam a reconhecer a necessidade de profissionais qualificados e com habilidades necessárias para a efetividade da gestão da internacionalização da educação superior. Muitas já adotam em suas seleções de recursos humanos a exigência de pessoas com algum tipo de experiência internacional. Hoje também se observa facilidades em oferecer aos profissionais da área oportunidades de se qualificarem. O sucesso desses profissionais também perpassa a combinação de motivação e habilidades adquiridas. (TAYLOR, 2010, p. 105).

No âmbito das universidades pertencentes à IALU um número significativo de instituições realiza algum tipo de ação para o desenvolvimento e capacitação de pessoal (22/34) (64,70%). As ações que foram mais apontadas são programas específicos para o desenvolvimento de funcionários, bolsas para participação em treinamentos e congressos.

Com relação à prática de controle com relação às ações de governança acadêmica na área da gestão da internacionalização 14/34(41,17%) instituições apontaram a utilização de algumas ferramentas como o *Balance Scorecard* (BSC); isso além de algum tipo de controle de qualidade com o exame de metas. A prática de relatórios anuais submetidos à avaliação de instâncias superiores também foi apontada como uma forma de controle. Em alguns casos essa prática fica sob a responsabilidade dos escritórios de relações internacionais.

Contando com diferentes formas de administração, as assessorias de assuntos internacionais têm apresentado diferentes características, respeitando o caráter de organização de cada instituição. O controle das ações de governança acadêmica está diretamente relacionado ao organograma de cada instituição sendo algumas vinculadas diretamente ao reitor, na qualidade de assessoria pessoal, ora vinculados a pró-reitorias ou ainda em algum departamento específico.

Como um todo se identifica uma preocupação em se exercer algum tipo de controle sinalizando o entendimento das administrações superiores sobre a relevância que essa área

vem adquirindo na vida acadêmica passando a ser parte integrante de um plano de metas e de um planejamento institucional, ainda que muitas universidades que compõem a associação não apontaram que ações estão desenvolvendo. Por fim, 10/34 (29,41%) das IESs estão em nível baixo de internacionalização para 17/34 (50%) em um estágio médio e 7/34 (20,58%) se encontram em uma categoria mais elevada nesse processo.

#### **b) Ausência da cultura internacional**

No nível institucional as universidades dão ênfase na compreensão do significado da internacionalização ressaltando o entendimento sobre o internacional e o intercultural e habilidades a serem desenvolvidas nos alunos e colaboradores. O primeiro fator contributivo é o aumento do número de conflitos nacional, regional, internacional e cultural na qual leva os acadêmicos a ajudar os estudantes a compreender e apreciar as questões globais e a diversidade intercultural e internacional. A ênfase crescente na sociedade do conhecimento faz com que continuamente se de o aprimoramento do conhecimento e habilidades que são importantes aos estudantes.

A mobilidade do mercado de trabalho e o aumento da diversidade cultural das comunidades exige que ambos estudantes e acadêmicos adquiram entendimento e que demonstrem habilidades para trabalhar e viver em ambientes diferentes e culturalmente diversos. (KNIGHT, 2008)

Contudo, não basta termos estruturas e pessoas bem preparadas. A Internacionalização exige o avanço para uma cultura institucional nesta área. A partir da análise dos dados observamos que quanto ao corpo docente da instituição se destaca a falta de competências ante a necessidade de internacionalização dos programas de estudos 10/34 (29,41%) que possui uma relação pontual com o não domínio de línguas estrangeiras, principalmente o inglês 16/34 (47,05%), e com isso a dificuldade de se estabelecer uma metodologia para o ensino em um segundo idioma 7/34 (20,58%). Também a falta de habilidades para aplicar uma dimensão internacional nos programas 7/34 (20,58%) é apontada como uma dificuldade.

O inglês é a língua universal utilizada na comunicação global para a tecnologia, negócios, cultura e educação. No âmbito da pesquisa a língua inglesa reina, é fato que grande parte das mais importantes revistas científicas exige o domínio do idioma para que seus artigos possam ser publicados, conhecidos e aceitos. Além disso, cada vez mais o domínio do ensino em inglês está sendo utilizado como uma segunda língua de instrução, pois isso também beneficia a vinda de alunos e professores estrangeiros. O encorajamento aos

acadêmicos em terem uma experiência de ensino, pesquisa, conferências, publicações no exterior podem estimular a prática do inglês. (de WIT, 2002, p. 190-191)

Com relação à comunicação 20/34 (58,82%) é trazida como o maior desafio. É relevante o número de instituições que indicam a necessidade de se comunicarem mais com pessoas que participam do mesmo processo o que demonstra que ainda se precisa investir mais nas trocas de informações entre as universidades pertencentes à associação internacional. Da mesma forma é apontada a dificuldade de se encontrar parceiros externos 10/34 (29,41%), o que indica provavelmente a falta de planejamento estratégico na busca por parcerias, o que torna a procura nem sempre muito clara ante os objetivos.

A principal dificuldade de apoio à internacionalização revelada pelas universidades está na forma como receber assessoramento com relação a questões metodológicas e educativas 18/34 (52,94%) no que diz respeito ao processo conduzido na esfera acadêmica. Ou seja, se revela um distanciamento existente ante o desejo quanto ao processo de internacionalização e como implementá-lo no âmbito acadêmico, ocorrendo muitas vezes resistência. Ações de governança pontuais na área acadêmica são fundamentais, como o desenvolvimento de novas metodologias, diversidade cultural, controle de qualidade e a internacionalização curricular que aproximem a universidade das oportunidades globais.

Com relação à maior dificuldade para os estudantes, no que diz ao processo de internacionalização e a concessão de incentivos financeiros 25/34 (73,52%), revela que a falta de conhecimento de um segundo idioma 17/34 (50%) se apresenta ainda como uma barreira ao processo em grande parte das universidades pertencentes à IALU. A falta de motivação por parte dos alunos 11/34 (32,35%) também é apontada como uma dificuldade, o que revela a necessidade de se desenvolver mais ações nesse âmbito por parte das instituições.

Tradicionalmente os países desenvolvidos eram o destino preferido dos estudantes para mobilidade acadêmica. Mas hoje já se observa ampliação nos destinos escolhidos uma vez que vários países entraram na competição global por estudantes estrangeiros como, por exemplo, a China, Japão, Malásia, Nova Zelândia, Austrália, Coreia do Sul, assim como alguns países latino americanos ainda que possuam menor expressividade. (BHANDAR & GUTIERREZ, 2011)

Também grande parte das universidades consultadas nessa pesquisa designa algum incentivo financeiro à prática da mobilidade acadêmica (9/34) (26,47%), ainda que predomine a inexistência desse tipo de ajuda de forma institucionalizada entre as instituições consultadas.

A não concessão de incentivos financeiros para mobilidade de professores é de 17/34 (50%) entre as universidades da IALU.

Outro exemplo da não cultura da internacionalização está no setor de Marketing. As universidades que desenvolvem ações de marketing internacional para o recrutamento de estudantes no exterior são na ordem dos 16/34 (47,05%). Nas respostas que foram detalhadas apresentam ações como o desenvolvimento de marketing mais agressivo, mas não especificam o tipo de ação. Algumas universidades divulgam suas instituições nas redes sociais, participam de alguns eventos internacionais, se utilizam das redes *alumni* e ainda participam em feiras internacionais. São raras as universidades que preparam um planejamento estratégico de captação de alunos no exterior, principalmente por meio da participação em feiras estratégicas de recrutamento como o NAFSA, EAIE.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve por objetivo demonstrar alguns dos desafios da gestão estratégica para internacionalização a partir de estudo nas universidades da IALU. A partir dos resultados foram parcialmente selecionadas duas 2 categorias participantes deste processo: Existência de Estrutura e Pessoas Qualificadas; Ausência da cultura internacional. A análise dos dados revelou que, mesmo com muitas dificuldades na implementação desse processo, as instituições têm avançado na implementação do mesmo ainda que não de uma forma análoga e constante.

A estrutura está posta. As pessoas do setor internacional estão preparadas. Cabe, portanto, decisão estratégica da gestão das IESLs para criação e implantação de sólidas políticas de internacionalização.

A ausência de uma cultura internacional evidenciou-se no estudo. Desta forma, o processo de gestão para a internacionalização é realizado em grande parte das universidades por meio de ações isoladas e de forma desarticulada do planejamento estratégico. Os dados revelam mudança de posicionamento dos dirigentes, e do processo decisório como um todo. Todavia, a internacionalização ainda se comporta como um corpo estranho no conjunto sistêmico da gestão organizacional.

Os dados reforçam a necessidade de fortalecer uma política de gestão estratégica para a internacionalização da IALU. Esta política garantiria estrutura, pessoas, ações sistêmicas e principalmente a instauração de uma cultura internacional.

Por fim, entende-se que o processo de gestão da internacionalização desenvolvido no âmbito das universidades da IALU necessita superar ações isoladas, designando mais valor a cultura da internacionalização sustentada por políticas institucionais que contribuam para o desenvolvimento dos colaboradores e das instituições.

## REFERÊNCIAS

BHANDARI, RAJKA; GUTIERREZ, Robert. **Student Mobility and the Internacionalization of Higher Education: national policies and strategies from six world regions**. New York: Institut of Internacional Education, 2011.

CANDEAS, Alessandro. Educação e politica externa: por uma parceria diplomacia e universidade. In: PINHEIRO, Leticia; MILANI, Carlos (Org). **Política Externa Brasileira: as praticas da política e política das praticas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

DEEM, R., HILLYARD, S. and REED, M. **Knowledge, Higher Education and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

EDDY, Pamela. **Partnerships and Collaborations in Higher Education**. San Francisco: Ashe Higher Education Report, 2010.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF LASALLIAN UNIVERSITIES – IALU. **Estatutos**. 2012.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF LASALLIAN UNIVERSITIES – IALU. **Protocolo: Mobilidade Acadêmica entre as Universidades Lassalistas**, 2012a.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF LASALLIAN UNIVERSITIES – IALU. **Planejamento Estratégico da IALU, 2013**.

HILL, Charles; JONES, Gareth. **O Essencial da Administração Estratégica**. Sao Paulo: Editora Saraiva, 2013.

KNIGHT, Jane. Internacionalization Management Strategies and Issues. **Internacional Education Magazine**, v. 9, n. 1, p. 21-22, 1993.

KNIGHT, Jane. Internacionalization: elements and checkpoints. **CBIE, Research paper**, n. 07, Ottawa: Canadian Bureau for Internacional Education, 1994.

KNIGHT, Jane; WIT, Hans de. Strategies for Internacionalization of Higher Education: historical and Conceptual Perspectives. In: **Strategies for internacionalization of higher Education**: a comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America. Amsterdam: European Education of International Association. 1995.

KNIGHT, Jane. **Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization**. Rotterdam: Sense Publishers, 2008

LANDERO, Joan. Lasallian Centers of Higher Education. **Boletín**, nº 252, Instituto das Escolas Cristãs. 2010. Disponível em: <[http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/boletin/252\\_bulletin\\_en.pdf](http://www.lasalle.org/wp-content/uploads/pdf/boletin/252_bulletin_en.pdf)>. Acesso em: jun. 2013.

LIMA, Manolita; CONTEL; Fabio. **Internacionalização da Educação Superior**: nações ativas, nações passivas e a geopolítica do conhecimento. São Paulo: Alameda, 2011.

MARINGE, Felix; FOSKETT, Nick. **Globalization and Internationalization of Higher Education**: theoretical, Strategic and Management Perspectives. London: Continuum, 2010.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores de Performance**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCARINO, A.; CRICHTON, J.; WOODS, M. The role of language and culture in open learning in international colaborative programmes. **Open Learning**, v. 22, n. 3, p. 219-233, 2007.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC**: Gestão do Ensino Superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.

STALLIVIERI, Luciane. **Estratégias da Internacionalização das Universidades**. Caxias do Sul : Editora UCS, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TAYLOR, John. The Management of Internationalizacion in Higher Education. In: MARINGE, Felix; FOSKETT, Nick. **Globalization and Internationalization of Higher Education**: theoretical, Strategic and Management Perspectives. London: Continuum, 2010.

WIT, Hans. **Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe**: a Historical, Comparative and Conceptual Analysis. Boston: Library of Congress, 2002.